1. **Управление мотивацией персонала**
   1. **Понятие и сущность мотиваций**

Мотив (лат. moveo — двигаю) — это материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности. Мотив представлен субъекту в виде специфических переживаний, характеризующихся либо положительными эмоциями от ожидания достижения данного предмета, либо отрицательными, связанными с неполнотой настоящего положения. Для осознания мотива требуется внутренняя работа.

Мотивация – это процесс побуждения каждого сотрудника и всех членов его коллектива к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Система мотивации персонала в компании - это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только непосредственно к работе, но прежде всего к особенной старательности и активному желанию работать, к получению высоких результатов своей деятельности и к желанию совершенствоваться, как профессионала.

Невозможно мотивировать сотрудников насильственным образом. Система мотивации - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Грамотно мотивированный персонал, заинтересованный в эффективном и производительном труде, оказывают большое влияние на развитие фирмы. Поэтому успешная мотивация и стимулирование увеличивают шансы фирмы на процветание на 50%.

Политика в области мотивации и стимулирования сотрудников в большинстве случаев преследует две цели:

1) выработать у сотрудника желание наиболее эффективным способом добиваться поставленных перед ним целей и задач;

2) повысить лояльность, приверженность сотрудника компании.

Низкая мотивация сотрудников может привести к негативным последствиям в компании: падению производительности труда; ухудшению социально-психологического климата в коллективе; снижению качества труда; ухудшению имиджа компании на рынке.

Знание механизма мотивации позволяет руководителю разнообразить формы признания и оценки труда работников и эффективно их использовать в различных ситуациях.

* 1. **Виды мотивации**

**Положительная и отрицательная мотивация**. Мотивация, основанная на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, основанная на отрицательных стимулах, соответственно называется отрицательной.

Позитивное подкрепление формирует установку, в рамках которой работник стремится к выполнению таких задач, к такому качеству труда, посредством которых оправдывается его ожидание справедливого вознаграждения (похвалы). Одновременно он, естественно, избегает таких действий, которые могут завершиться неприятными последствиями. Положительные меры действуют эффективнее, чем отрицательные (отрицательное подкрепление). Но нередко в работе возникают ситуации, когда просто невозможно избежать применения негативных мер. Здесь следует учитывать, что такие воздействия, применяемые наедине с подчиненным, дают намного больший результат, нежили применяемые в присутствии других работников.

**Внешняя и внутренняя мотивация**. Внешняя мотивация связана с оценкой успешности работы сотрудника руководством компании. Организация ставит перед ним конкретные цели и перспективы, создает условия труда.

Внутренние же факторы мотивации подразумевают, что работник сам дает оценку своих результатов, и сам осознает, какие задачи он должен выполнить.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя оценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо»,- так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководства является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника, это может привести к тому, что неудовлетворенность сотрудника будет возрастать из-за несоответствия его самооценки и оценки руководством результатов его работы.

**Общекорпоративная, групповая и индивидуальная мотивация**. Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время актуальным становится вопрос о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового стимулирования отдельных групп работников. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников становится все более популярной.

**Самомотивация**. Самомотивация руководства и сотрудников основана на выделении ими, значимых лично для них, стимулов к труду. Это может быть интерес к работе, радость от профессии, признание своей деятельности нужной для общества и т.д.

Самомотивация руководителя и его отношение к работе влияют на деятельность всей компании. Руководители среднего звена через свое настроение вдохновляют исполнительский персонал.

**Материальные методы мотивации.** Говорить о приоритетности материальной мотивации и ее большей эффективности, по сравнению с нематериальной, не всегда правильно. Хотя материальная мотивация имеет определенные преимущества. В частности, она является наиболее универсальной, так как, вне зависимости от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения и возможность распоряжаться полученными средствами. В некоторых случаях работники даже готовы променять любые методы нематериального поощрения на их денежные эквиваленты.

Оплата труда. Наиболее эффективным способом материальной мотивации является повышение оплаты труда, и при этом самым основным является определение величины изменения заработной платы. Для того чтобы получить реальную отдачу от сотрудника, размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным, иначе это может вызвать еще большее нежелание выполнять свои служебные обязанности. Некоторые руководители идут по пути наименьшего сопротивления и периодически увеличивают зарплату сотрудникам на незначительные суммы, однако для мотивации более действенным является даже однократное, но значительное увеличение зарплаты.

В идеале принятие решения о повышении оплаты труда должно приниматься работодателем по собственной инициативе, однако этого, как правило, не происходит – по крайней мере, в наших условиях. Исходя из этого, требование о пересмотре размера заработной платы становится обычным методом шантажа некоторыми сотрудниками, грозящими уйти с работы. Нередко такой метод срабатывает, однако о значительном повышении заработной платы речи, в данном случае, быть не может. По этой причине спустя время работник вновь проявляет недовольство своим окладом, так как существует так называемый «эффект привыкания к доходу».

Премии. Одним из самых распространенных способов материальной мотивации являются квартальные или ежемесячные премии, а также премия за выслугу лет. Основной прирост процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в компании, когда работник эффективно трудится на благо компании и старается максимально реализовать свой потенциал. С другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года сотрудник, по тем или иным причинам, захочет поменять место работы. Наибольшая стабильность наблюдается у персонала, проработавшего на компанию более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В российских компаниях нередко практикуется выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, получаемое сотрудником спонтанно за какие-либо успехи. Есть мнение, что эффект неожиданности должен еще больше вдохновить сотрудников, однако это только вносит путаницу, так как работник перестает понимать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. По этой причине лучше поставить в известность сотрудников о тех конкретных ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных. С другой стороны, если премия становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у работников промышленных предприятий), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

Существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

* Премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
* Премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа.
* Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
* Работники должны чувствовать, что премия зависит от дополнительных, а не нормативных усилий.
* Дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Процент. Следующий способ материальной мотивации наиболее распространен в сфере торговли и оказания различных услуг. Это процент от выручки, суть которого заключается в том, что заработок работника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма работника и его способности стимулировать продажу товаров или услуг. Некоторые компании, также делающие ставку на квалификацию своих сотрудников, в качестве материальной мотивации предусматривают иной способ – премию за профессионализм. Это поощрение назначается по результатам аттестации, оценивающей результаты работы работника и его соответствие занимаемой должности.

Бонусы. В число материальных стимулов входят различные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию приумножить достигнутый результат, так как размер денежного вознаграждения все равно не изменится. Исходя из этого, с целью повышения мотивации рекомендуется использование разветвленной системы платежных бонусов.

Для высшего управленческого звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих финансовых или хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, повышение общей прибыли, и др. Бонусы могут быть не только личными, но и командными.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий.

Продажа акций. Если продать работникам часть акций фирмы по очень низкой цене – тогда у всех работников, даже самых низких ступеней, будет стимул работать и делать все для ее процветания.

Внутрифирменные льготы. Тоже весьма действенные средства мотивации. Они подразумевают:

* оплата фирмой медицинских услуг;
* страхование на случай длительной потери трудоспособности;
* полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы
* предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;
* предоставление права пользования транспортом фирмы;
* отпуск;
* членство в клубах;
* консультирование по юридическим, финансовым и другим проблемам;
* питание во время работы.

Подарки. Практика мотивации сотрудников фирм с помощью подарков получила широкое распространение, но при условии, что подарки соответствуют своему назначению. Подарки пусть и недорогие, способны стимулировать людей. Они понимают, что руководство видит в них не безликих работников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к окончанию работы или достижению командой какой-либо цели, ко дню рождения сотрудника. Подарки не должны надоедать и предусматривать никаких ответных обязательств.

Также фирма может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку.

**Нематериальные методы мотивации.** Следует отметить, что при всей эффективности и универсальности денежных поощрений, ограничение только материальной мотивацией не принесет желаемого результата. Члены любого коллектива – это люди с разными жизненными ценностями и установками, к тому же выдачей премий и бонусов способствовать сплочению коллектива достаточно проблематично. Более того, материальные поощрения рассчитываются на основании результатов выполненной работы и могут варьироваться даже у людей, занимающих одинаковое положение в служебной иерархии. Все это нередко вызывает недовольство и мало способствует созданию здоровой атмосферы в коллективе. Во многих случаях просто необходима некая моральная компенсация и уравновешивающий фактор, в роли которого выступают методы нематериального поощрения.

Видов нематериального стимулирования существует множество. И рамки этого множества определяет только желание и компетентность руководителя. Ниже перечислены наиболее часто используемые виды нематериального стимулирования:

* обучение (тренинги, программы повышения квалификации);
* возможность самореализации и творчества (содержание работы, позволяющее выходить за рамки);
* стабильность и престиж (репутация и известность самой компании);
* привлекательное название должности;
* фиксация достижений (личное внимание и поощрение со стороны начальства);
* участие в принятии решений (чувство причастности самого работника к выработке решений, например опросы, голосования и проч.);
* стиль руководства (атмосфера в кабинете начальника, стиль проведения совещаний, манера общения начальника с подчинёнными)

К методам нематериальной мотивации можно отнести создание оптимальных условий труда для сотрудников: установку нового компьютерного оборудования, создание удобных рабочих зон для персонала, улучшение дизайна помещений, установку современных систем кондиционирование и отопления и пр. Важнейшим инструментом нематериальной мотивации являются корпоративные праздники, особенно с привлечением членов семьи сотрудников.

2.

**2.1 Теории мотивации**

С точки зрения классификации Х. Шольца, представляется целесообразным деление теорий мотивации — в зависимости от предмета анализа — на три главных направления:

Теории, в основе которых лежит специфическая картина работника — эти теории исходят из определенного образа работника, его потребностей и мотивов. К ним относятся такие как «XY-теория» (автор Дуглас Мак-Грегор), теория «Z» Оучи.

Содержательные теории — анализируют структуру потребностей и мотивов личности и их проявление. Это теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория потребностей К. Альдерфера, теория двух факторов Ф.Герцберга.

Процессуальные теории — выходят за рамки отдельного индивида и изучают влияние на мотивацию различных факторов среды. К теориям этого типа относят теорию трудовой мотивации Д. Аткинсона, теорию справедливости С. Адамса, теория мотивации В. Врума, теорию Портера — Лоулера, теорию 12 факторов Ричи и Мартина.

В своей работе «Мотивация и личность» (1954) Маслоу предположил, что все потребности человека врожденные, или инстинктивные, и что они организованы в иерархическую систему приоритета или доминирования. Данные работы продолжили и другие ученые.

Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу.

Ступени (снизу вверх):

1. Физиологические

2. Безопасность

3. Любовь/Принадлежность к чему-либо

4. Уважение

5. Познание

6. Эстетические

7. Самоактуализация

Причем последние три уровня: «познание», «эстетические» и «самоактуализация» в общем случае называют «Потребностью в самовыражении» (Потребность в личностном росте)

Потребности в порядке их очередности:

Физиологические потребности. Состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями.

Потребность в безопасности. После удовлетворения физиологических потребностей их место в мотивационной жизни индивидуума занимают потребности другого уровня, которые в самом общем виде можно объединить в категорию безопасности (потребность в безопасности; в стабильности; в зависимости; в защите; в свободе от страха, тревоги и хаоса; потребность в структуре, порядке, законе, ограничениях; другие потребности).

Потребность в принадлежности и любви. Человек жаждет теплых, дружеских отношений, ему нужна социальная группа, которая обеспечила бы его такими отношениями, семья, которая приняла бы его как своего.

Потребность в признании. Каждый человек (за редкими исключениями, связанными с патологией) постоянно нуждается в признании, в устойчивой и как правило, высокой оценке собственных достоинств, каждому из нас необходимы и уважение окружающих нас людей, и возможность уважать самого себя. Удовлетворение потребности в оценке, уважении порождает у индивидуума чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, чувство, что он полезен и необходим в этом мире.

Потребность в самоактуализации ясно, что музыкант должен заниматься музыкой, художник — писать картины, а поэт — сочинять стихи, если, конечно, они хотят жить в мире с собой. Человек обязан быть тем, кем он может быть. Человек чувствует, что он должен соответствовать собственной природе. Эту потребность можно назвать потребностью в самоактуализации. Очевидно, что у разных людей эта потребность выражается по-разному. Один человек желает стать идеальным родителем, другой стремится достичь спортивных высот, третий пытается творить или изобретать. Похоже, что на этом уровне мотивации очертить пределы индивидуальных различий почти невозможно.

Можно назвать ряд социальных условий, необходимых для удовлетворения базовых потребностей; ненадлежащее исполнение этих условий может самым непосредственным образом воспрепятствовать удовлетворению базовых потребностей. К ним относятся познавательные и эстетические потребности.

Потребность в познании и понимании

Эстетические потребности. Эстетические потребности тесно переплетены и с конативными, и с когнитивными потребностями, и потому их четкая дифференциация невозможна. Такие потребности, как потребность в порядке, в симметрии, в завершенности, в законченности, в системе, в структуре.

**2.2 Современные методы мотивации**

Среди множества современных методов мотивации выделим четыре основные: принуждение; вознаграждение; солидарность (отождествление); приспособление.

Принуждение основано на страхе подвергнуться наказанию и испытать при этом отрицательные эмоции. В материальной сфере принуждение связано со штрафами, увольнениями, переводом на другую, низкооплачиваемую должность или работу. В социально-психологической сфере управления метод принуждения чаще всего использует формы, связанные со страхом публичного унижения, оскорбления и/или стресса. Человек, боясь быть оскорбленным или беспокоясь за свое здоровье, становится покорным.

Метод принуждения ведет не к согласованию целей и интересов организации и ее работников, а лишь к усилению их покорности. Но покорность - это не то, что нужно для эффективности. Почти все передовые страны отказываются от использования такого рода принуждения. Однако американские и европейские компании и сейчас применяют угрозу увольнения сотрудников, в то время как Япония старается не использовать методов принуждения.

В философии всеобщего качества к методу принуждения, основанном на страхе, грубости, хамстве крайне отрицательное отношение. Однако корректное применение методов принуждения, характерных для административных систем, основанных на приказах и распоряжениях, необходимо. Методы принуждения должны носить "пограничный" характер, т.е. устанавливать зоны действий, переступать которые не допускается. Это похоже на роль закона в обычной жизни людей. Не переступая границы закона, человек может быть уверен, что методы принуждения к нему неприменимы. Они могут касаться производственной дисциплины, в том числе распорядка работы, соблюдения требований нормативных актов (приказов, распоряжений) и т.п.

Вознаграждение может осуществляться как в денежной форме, так и в форме подарка, дополнительного отпуска, а также в нематериальной форме - награда, благодарность, популяризация работника через публикацию материалов о нем в газетах, радио. Разумеется, ситуация в каждом бизнесе (производственном, сфере услуг или торговом) уникальна. Это означает, что любая схема вознаграждений работников будет уникальна для каждого бизнеса. При этом следует представлять, что вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя и ради чего готов работать. Вознаграждение всегда должно быть связано с приятными эмоциями и чувствами работника.

Однако при этом не следует забывать об ограниченных возможностях материального стимулирования, в частности, учитывать понятие, известное в экономике как функция полезности денег. Суть его в том, что с увеличением суммы денег, имеющейся у человека, прирост полезности денежной единицы уменьшается.

При одних формах вознаграждения труда (например, сдельной и премиальной) стимулируется повышение эффективности индивидуального труда, при других - (долевое участие в прибыли и премирование целых групп работников), коллективного труда. Однако наиболее прогрессивные системы материального стимулирования труда исходят из того, что к повышению эффективности труда должно стремиться большинство работников, независимо от того, каков вклад каждого из них.

Между тем, некоторые специалисты в области менеджмента оспаривают эффективность систем материального стимулирования по результатам труда, приводя следующие основные аргументы: результаты труда, трудно поддаются оценке, денежное вознаграждение не является идеальным стимулом, системы материального стимулирования результатов труда нередко снижают эффективность управления, системы материального стимулирования результатов труда поглощают значительные средства на их сопровождение,

Сторонники материального стимулирования результатов труда признают, что многие из этих критических замечаний верны, но при этом утверждают, что виной тому - неумелое применение систем материального стимулирования, а не сама концепция.

Используя метод солидарности или отождествления, через убеждение, воспитание, обучение, а также путем создания определенного морально-психологического климата в организации у работников развивают устремления, совпадающие или близкие к целям фирмы. При этом мотивы ощущаются работниками как внутренние. В результате работники начинают рассматривать благополучие организации как основу своего благополучия, а ее успехи и неудачи - как свои личные.

Это очень эффективный современный метод мотивации, в основе которого - знание социальной психологии, создание атмосферы единой команды, семейного стиля менеджмента и т.п.

Солидарность, взаимовыручка, дружественные взаимоотношения между рабочими, руководством, отделами и коллективами разных уровней являются одним из основных методов мотивации.

Приспособление, как метод мотивации, наиболее применим для менеджеров среднего и даже верхнего уровней управления. Он позволяет сотрудникам влиять на цели и задачи самой организации, приспосабливая их частично к своим целям. Люди охотнее следуют своим установкам, чем чужим. Сила этого метода мотивации, прежде всего в том, что у работников, оказывающих влияние на цели и задачи организации, появляется ощущение совладельца, соучастника в важнейших стратегических вопросах существования организации или своего подразделения. Этот метод сопровождается широким делегированием полномочий, что способствует облегчению выбора целей и задач организации все большим числом сотрудников. Это является мощным мотивом для внутреннего объединения целей фирмы с индивидуальными целями отдельных сотрудников и подразделений.

Следует подчеркнуть, что современные методы мотивации рассчитаны, с одной стороны, на хорошо образованный персонал, обладающий высоким самосознанием и свободой выбора. С другой стороны, обучение и самообучение становится постоянной составляющей жизни компаний, работники которых должны быть мотивированы к обучению. Все вместе это приводит к созданию нового климата и изменению корпоративной культуры организаций в направлении формирования производственных отношений на основе принципов всеобщего качества.